

# STRATEGIA BUY-AND-BUILD

Jak zrealizować strategię Buy-and-Build,  
aby zmaksymalizować zyski?

# Spis treści

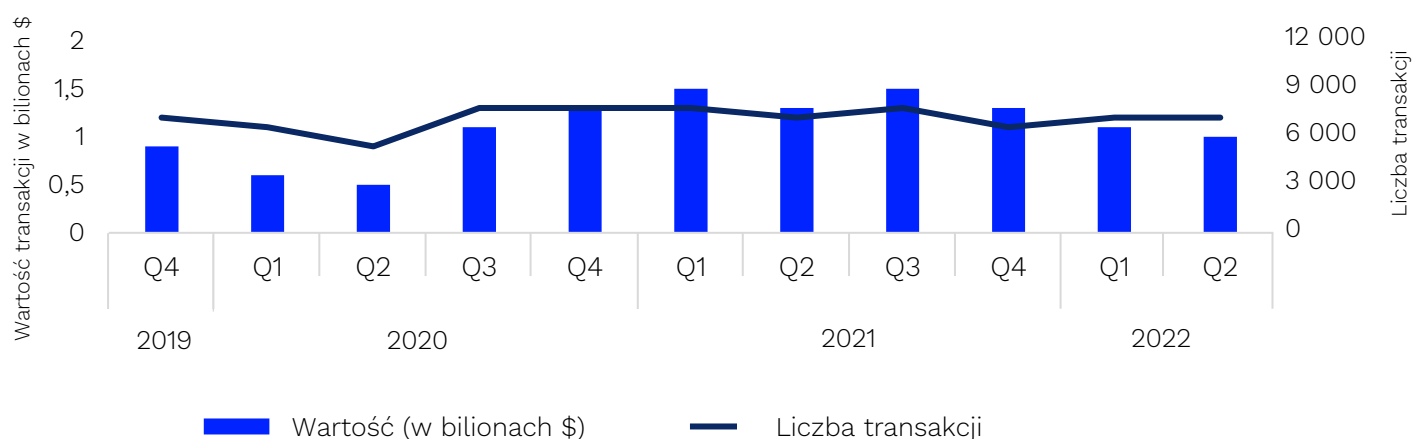


- 01.** DZIAŁALNOŚĆ W ZAKRESIE M&A ORAZ TŁO EKONOMICZNE
- 02.** WPŁYW NA STRATEGIĘ BUY-AND-BUILD
- 03.** BUY-AND-BUILD WEDŁUG SEKTORA I LOKALIZACJI
- 04.** DLACZEGO BUY-AND-BUILD?
- 05.** CO WYRÓŻNIA TRANSAKCJE TYPU BUY-AND-BUILD?
- 06.** TWORZENIE SKUTECZNEJ STRATEGII BUY-AND-BUILD
- 07.** DOBRE PRAKTYKI W ZAKRESIE STRATEGII BUY-AND-BUILD
- 08.** KLUCZOWE WNIOSKI
- 09.** JAK MOŻEMY POMÓC

# Działalność w zakresie M&A oraz tło ekonomiczne

Dynamiczny wzrost aktywności M&A w 2021 r. spowodowany był odbiciem po zamrożeniu aktywności transakcyjnej w związku z pandemią koronawirusa w I półroczu 2020 r. Początek roku 2022 utrzymywał wysoką dynamikę aktywności M&A, choć była ona nieco niższa niż w roku 2021.

Rysunek 1. Wartość i liczba transakcji M&A globalnie



Jednak nie jest tak, że świat całkowicie poradził sobie ze skutkami ekonomicznymi pandemii; w gospodarce światowej popyt przewyższył podaż, a wiele krajów boryka się z wysokimi stopami procentowymi, na skutek antyinflacyjnej polityki banków centralnych.

Sytuacja ta, którą dodatkowo pogarsza konflikt w Ukrainie, doprowadziła do gwałtownego wzrostu cen wielu towarów, zmuszając przedsiębiorców do ograniczania kosztów ogólnych przedsiębiorstw.

Wiele instytucji finansowych, w tym Bank Anglii, przewidują recesję; wyczerpywanie się kapitału, wybór mniej tradycyjnych sposobów budowania wartości aktywów w transakcjach M&A. Jednym z takich scenariuszy jest strategia Buy-and-Build – w której firmy inwestycyjne wykorzystują wehikuly inwestycyjne lub platformy biznesowe do kreowania wzrostu wartości poprzez przejęcia i integrację spółek prowadzących podobną działalność, w tym samym sektorze.

Strategia ta jest atrakcyjna; ogranicza ryzyka transakcyjne, ze względu na swą powtarzalność (tj. przejmowanie podmiotów o podobnych modelach biznesowych, w tym samym sektorze), zmniejsza ryzyka związane z due diligence oraz integracją. Jednocześnie arbitraż na mnożnikach transakcyjnych pokazuje, że podmioty o większej skali działalności osiągają wyższe mnożniki, tym samym dając inwestorom wyższą stopę zwrotu.

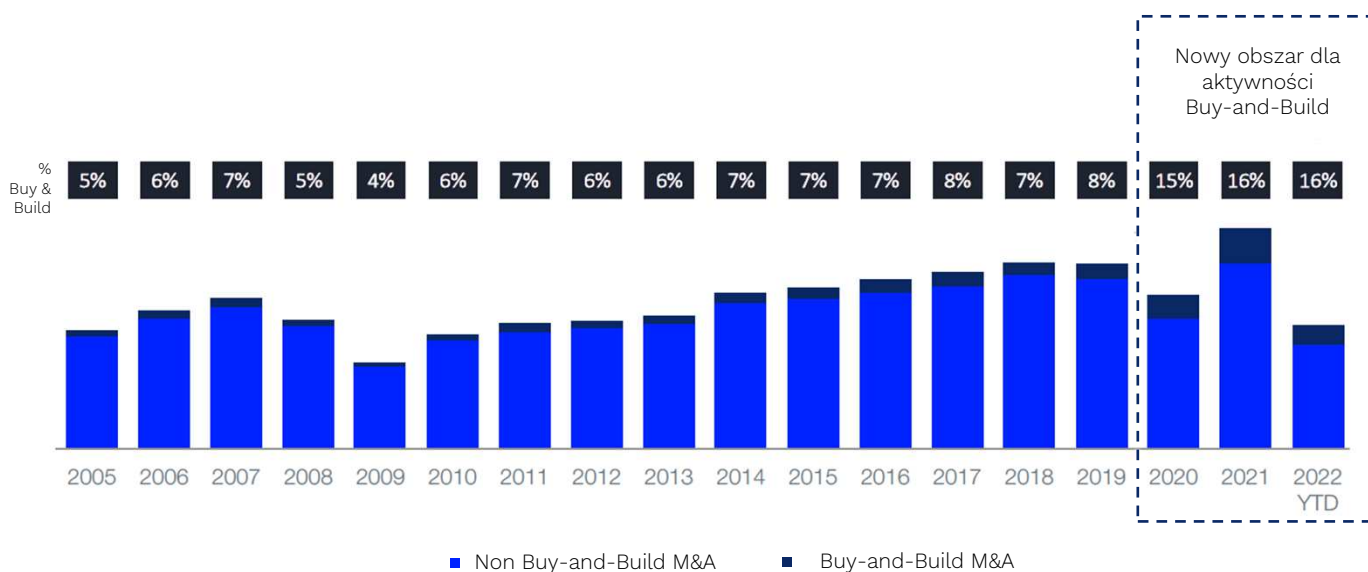
Strategia ta nie jest jednak całkowicie pozbawiona ryzyk; biznesy platformowe, poprzez swoją integralność biznesową, całościowo, odnoszą sukces lub porażkę. Ponadto, często są wysoce zlewarowane długiem, by zapewnić wysoką dynamikę przejęć. Nabywcy coraz bardziej krytycznie przyglądają się biznesom, które osiągnęły wzrost w wyniku realizacji strategii Buy-and-Build, gdyż niepełna integracja po-transakcyjna wpłynie ujemnie na wartość tego biznesu przy sprzedaży/wyjsciu z inwestycji.

W niniejszym dokumencie prezentujemy kluczowe kwestie dot. strategii Buy-and-Build, w tym działania niezbędne do osiągnięcia sukcesu zarówno podczas przeprowadzania due diligence, jak i procesu integracji.

# Wpływ na strategię Buy-and-Build

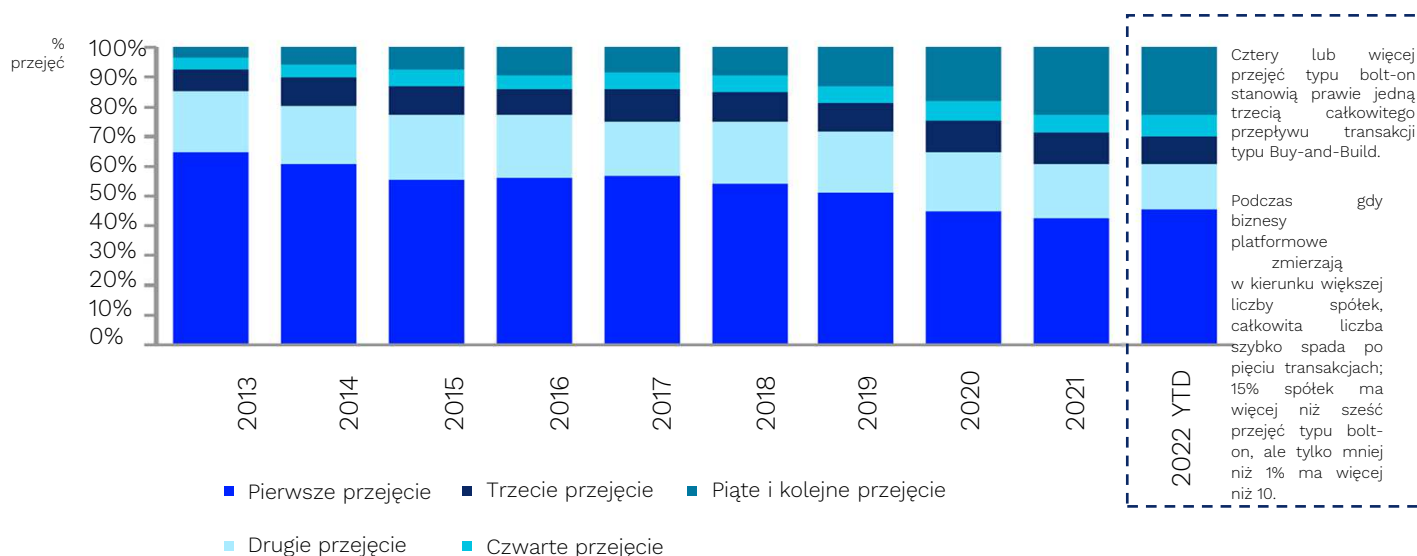
Wolumen przejęć zrealizowanych w ramach strategii Buy-and-Build jako procent całkowitego wolumenu transakcji wynosił średnio 6% w latach 2005-2019. Jednak strategia Buy-and-Build stała się bardziej stosowana po 2020 r. – i obecnie stanowi 16% całkowitego wolumenu transakcji.

**Rysunek 2. Globalna aktywność w zakresie M&A: Buy-and-Build vs Non Buy-and-Build**



Ponadto, strategię Buy-and-Build realizowane są w coraz to ambitniejszych scenariuszach i można powiedzieć, że wraz z wejściem modelu Buy-and-Build w fazę dojrzałą coraz więcej targetów jest przejmowanych. Od 2013 r. biznesowe platformy pozyskiwały średnio 2,9 podmiotów, od 2019 r. liczba wzrosła do 3,6, a od początku 2022 r. wynosi 4,1.

**Rysunek 3. Względna liczba przejęć przez biznesowe platformy**



Źródło: Dane dostarczone przez Mergermarket

Uwaga: 2022 YTD dotyczy okresu od 1 stycznia 2022 r. do 20 sierpnia 2022 r.

# Buy-and-Build według sektora

Powodzenie strategii Buy-and-Build jest silnie uzależnione od sektora, w którym realizowane są inwestycje. Najskuteczniejsze strategie wykorzystują sektory o następujących atrybutach:



## Wzrost

Branże w fazie stagnacji i spadku wielkości ograniczają potencjał efektu dźwigni



## Nowi uczestnicy

Potencjał akwizycyjny stanowią innowacyjne, młode przedsiębiorstwa



## Fragmentacja

Potencjał dalszego wzrostu branży i konsolidacji rynku



## Skalowalność

Wykorzystanie modelu operacyjnego Platformy do zagospodarowania rosnącego popytu



## Powtarzalność

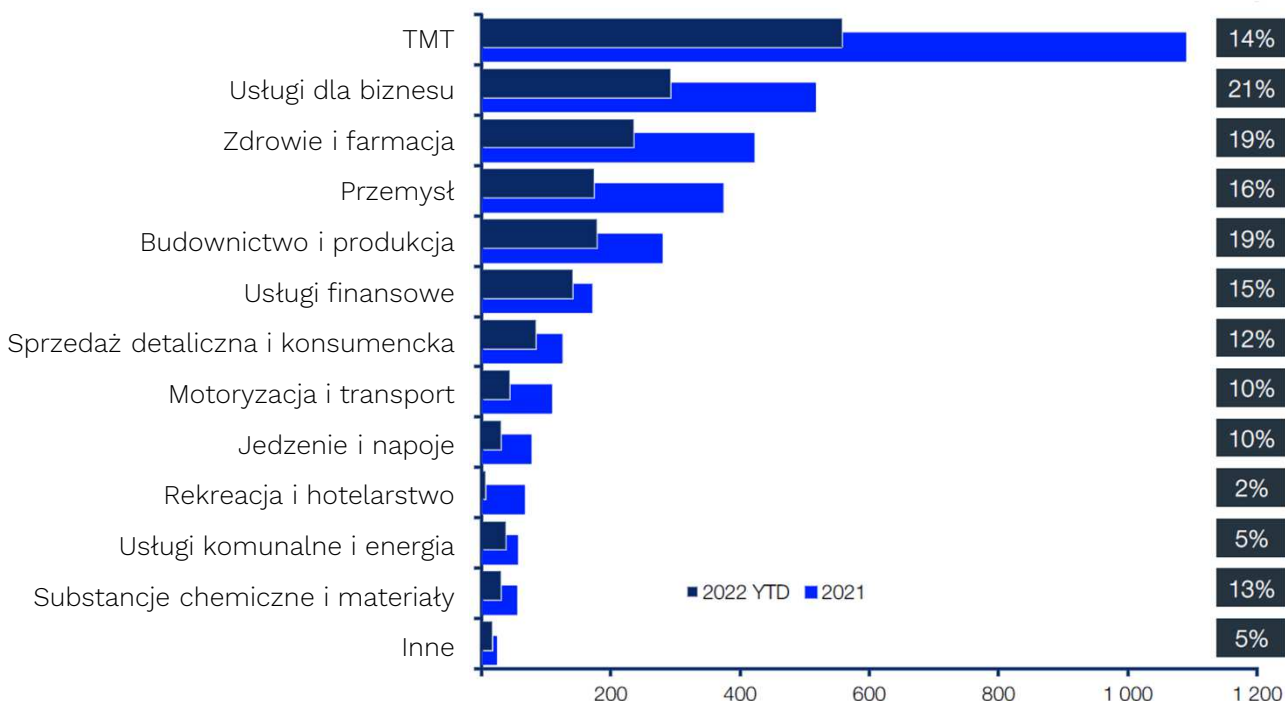
Branża obejmuje liczne i podobne biznesy

Strategia Buy-and-Build sprawdza się lepiej w niektórych branżach. Strategia Buy-and-Build pojawiła się w ramach wielkoskalowych roll-ups, w tym w domach opieki, klinikach weterynaryjnych, pubach czy żłobkach – dzięki czemu firmy zarządzane przez właścicieli lub firmy rodzinne szukają wyjścia z biznesu, a inwestorzy widzą możliwość wykorzystania skalowalności tego biznesu i jego jednolitości biznesowej.

Branża TMT jest zdecydowanym liderem w transakcjach Buy-and-Build w wartościach bezwzględnych, podczas gdy usługi biznesowe mają najwyższy odsetek transakcji Buy-and-Build, przy czym 1 na 5 transakcji jest to przejęcie typu bolt-on.

Rysunek 4. Transakcje typu Buy-and-Build według sektorów, 2021 i 2022 YTD

% przejęć 2022 r. w strategii Buy-and-Build



# Buy-and-Build według lokalizacji

Ameryka Północna nadal jest dominującym rynkiem dla Buy-and-Build, podczas gdy kontynent europejski zajmuje drugie miejsce. Nabywcy coraz chętniej preferują aktywa krajowe, choć ten trend może ulec zmianie.

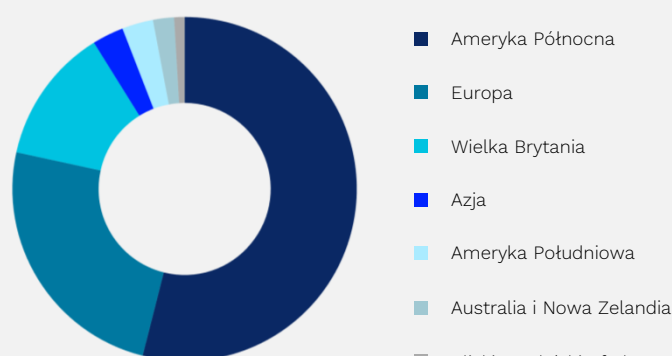
Strategia Buy-and-Build jest powszechna na wiodących światowych rynkach fuzji i przejęć, w Ameryce Północnej i Europie, które łącznie stanowią 98% działalności Buy-and-Build.

Większość tej działalności jest napędzana przez amerykański rynek fuzji i przejęć, który jest również głównym motorem globalnego wolumenu transakcji.

Wielka Brytania i Francja konsekwentnie znajdują się zaraz za USA z dużymi rynkami dla aktywności Buy-and-Build, podczas gdy Holandia i Niemcy niedawno skoncentrowały się na tej strategii.

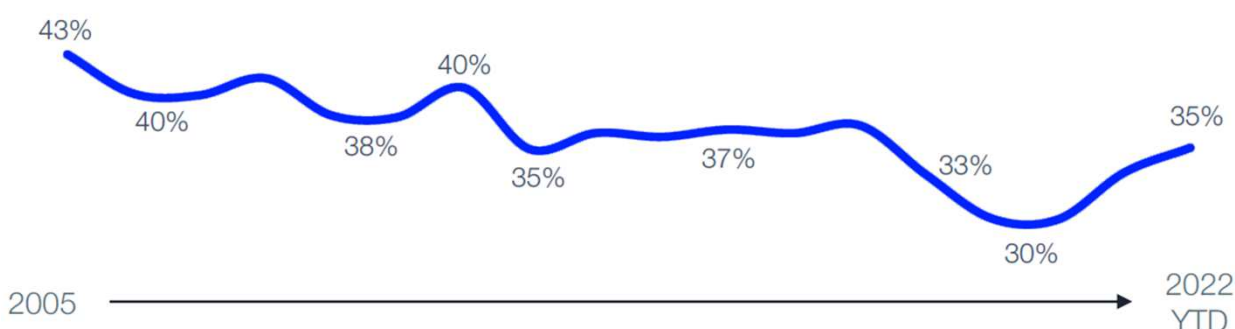
Włochy skupiły się ostatnio strategii Buy-and-Build i od 2015 roku przesunęły się z 13. miejsca w rankingu na 6. Kanada odeszła nieco od strategii Buy-and-Build – kiedyś zajmowała czwartą pozycję w światowych rankingach, obecnie zajmuje 10. miejsce pod względem liczby transakcji.

Buy-and-Build według regionu (2005-2022YTD)



Istnieje również rozbieżność w tym, jak zglobalizowane mają być biznesy platformowe. Ponownie Stany Zjednoczone przodują w globalnym podejściu do Buy-and-Build, przy czym w 2021 roku amerykańskie spółki przejęły firmy w 46 innych krajach. Stany Zjednoczone są również najbardziej otwartym rynkiem dla inwestycji napływających, gdzie spółki z 24 krajów pozyskują amerykańskie aktywa w ramach strategii Buy-and-Build.

**Rysunek 5. Krajowe vs. transgraniczne transakcje typu Buy-and-Build (wykres pokazujący % transakcji transgranicznych)**



Historycznie strategię Buy-and-Build obejmowały transakcje transgraniczne, w związku z tym, że w połowie pierwszej dekady XXI wieku spółki zaczęły działać globalnie. W ciągu ostatniej dekady rynki stały się bardziej odosobnione geograficznie, a pandemia koronawirusa w latach 2020-21 przyczyniła się do najniższego poziomu transakcji transgranicznych – na co miały wpływ ograniczenia w podróżowaniu narzucane na całym świecie. W miarę znoszenia obostrzeń transgraniczna działalność Buy-and-Build powraca do poziomu aktywności sprzed pandemii.

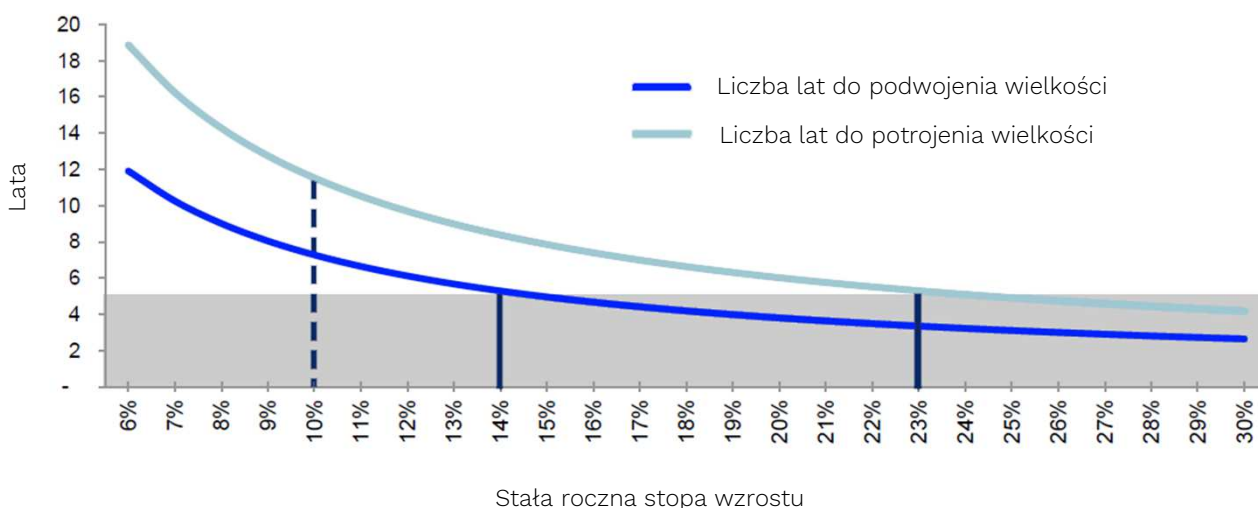
# Dlaczego Buy-and-Build?

Strategia Buy-and-Build daje inwestorom możliwość dodania wartości do aktywów o ograniczonym wzroście, które jako pojedyncze aktywa nie wygenerowałyby takiego wzrostu wartości, dzięki wyższym mnożnikom przy wyjściu z inwestycji.

Fundusze Private Equity od dawna widzą korzyści płynące z realizacji Buy-and-Build, a rekordowo niskie poziomy zadłużenia pomogły wesprzeć tę strategię w przypadku funduszy mid-market.

Kluczowym czynnikiem wzrostu zawsze była wartość. Strategia Buy-and-Build umożliwia przyspieszony wzrost w firmach lub sektorach, w których z reguły nie odnotowuje się ponad 30% rocznych wzrostów. Jak pokazuje poniższy wykres, spółka z rocznym wzrostem wynoszącym 10%, satysfakcjonującym dla większości firm, potrzebuje siedmiu lat, aby podwoić swoją wielkość, a 12 lat, aby ją potroić (granatowa przerywana linia).

**Rysunek 6. Stała roczna stopa wzrostu: Podwojenie lub potrojenie wielkości**



W przypadku funduszy Private Equity, które chcą pozostawać w inwestycji przez pięć lat, wzrost organiczny wymagałby stałej rocznej stopy wzrostu w wysokości 14% i 23%, aby spółka podwoiła lub potroiła wielkość w tym czasie (ciągłe granatowe linie). Chociaż dla niektórych wskaźniki te są osiągalne, z pewnością nie są one pozbawione wyzwań i mogą nie być możliwe do osiągnięcia w sektorach, w których wzrost rynku jest ustabilizowany.

Inne korzyści Buy-and-Build obejmują:



Podmioty o większej skali działalności osiągają wyższe mnożniki – co pokazuje arbitraż na mnożnikach



Biznesy platformowe finansują transakcje przejęcia długiem, lewarując tym samym początkową inwestycję funduszu



Fundusze polegają na specjalistycznej wiedzy biznesu platformowego podczas przeprowadzania due diligence



Większe fundusze uzyskują dostęp do aktywów średniej wielkości działając w rozdrobnionych sektorach.



Dzięki wolnym przepływom gotówki, biznesy platformowe finansują transakcje przejęć, ograniczając zależność od funduszu



Mniejsze fundusze wykorzystują dług, zwiększając tym samym skalę i pozycję funduszu

# Co wyróżnia transakcje typu Buy-and-Build?

Strategia Buy-and-Build zwiększa złożoność procesu integracji w ramach pojedynczych przejęć – jednak powtarzalność transakcji daje zespołom możliwość powielania i udoskonalania sprawdzonej metodyki w zakresie jej realizacji.

Chociaż strategia Buy-and-Build ma wiele zalet, nie jest ona pozbawiona pułapek i ryzyka. „Normalna” integracja zazwyczaj pozwala spółce skoncentrować się na jednym przejęciu na raz, w przedziale czasowym, który pozwala uniknąć ryzyka wynikającego z pośpiechu, dając możliwość holistycznego i kompleksowego osiągnięcia synergii. Zmiany w procesach biznesowych, systemach i kulturze są starannie zaplanowane i sukcesywnie wdrażane, by uniknąć niepotrzebnego chaosu.

Strategie Buy-and-Build zapożyczają wiele ze standardowych metod integracji, ale w praktyce mogą przebiegać zupełnie inaczej. Chociaż przejęcia charakteryzują się zwykle mniejszą skalą niż transakcje fuzji, utrzymujące się tempo zmian w organizacji biznesu platformowego często prowadzi do dużych zmian, które nie mają już nic wspólnego z organizacją na początku procesu.

Poniżej przedstawiamy niektóre z kluczowych kwestii związanych z integracją w strategii Buy-and-Build:



## Trwała zmiana

Integracja staje się naturalną częścią biznesu w opozycji do planu działania. Integracja staje się niekończącym procesem, który dostosowuje się do następnej transakcji.



## Integracje równoległe

Wdrażanie programów integracyjnych stanowi wyzwanie dla zespołów realizujących jedną integrację – podczas gdy realizacja Buy-and-Build może oznaczać żonglowanie integracją kilku transakcji jednocześnie, tym samym zwiększa potrzebę rzetelnego programu zarządzania.



## Poleganie na platformie

Biznes platformowy pełni funkcję opiekuna przejęciami typu bolt-on i ponosi odpowiedzialność za mocny bilans, trwały wzrost organiczny i generowanie gotówki – zarządza również skalowalnością modelu operacyjnego.



## Tempo integracji

Programy integracyjne są złożone i często trwają od 18 do 24 miesięcy. W strategii Buy-and-Build każde przejęcie musi być realizowane w odpowiednim tempie (często znacznie krótszym niż pojedyncze przejęcie).



## Zespół zarządzający działa w charakterze inwestorów


Zespół zarządzający biznesem platformowym działa jako rozszerzenie zespołu inwestycyjnego i odwrotnie. Obie strony są bardziej zaangażowane w transakcję i strategię biznesową – obie muszą być sprzymierzone w realizacji celów.





# Tworzenie skutecznej strategii Buy-and-Build

Znacząca część sukcesu strategii Buy-and-Build leży u jej fundamentów – inwestorzy, którzy wybiorą właściwy biznes i sektor oraz odpowiedni zespół - będą działać szybciej i budować większą wartość.


Chociaż wiele czynników decyduje o sukcesie akwizycji, Buy-and-Build i procesach integracyjnych, uważamy, że zespoły inwestycyjne i zarządzające powinny wziąć pod uwagę w szczególności trzy następujące czynniki:

1  Kluczowy dla strategii Buy-and-Build jest **sektor**. Zespoły, które inwestują na **rozwijających się rynkach**, na których jest **wiele istniejących i nowych podmiotów**, mogą zapewnić tempo realizacji planu akwizycyjnego. Ponadto, sektory, w których działają podmioty o podobnej **działalności biznesowej**, zapewniają powtarzalność transakcji akwizycyjnych.

2  Sam **biznes platformowy** stanowi fundament, na którym zbudowana jest strategia – i oczywistym jest, że silna platforma będzie wspierać skutecznie strategię. Biznes platformowy, charakteryzujący się silnym **wzrostem organicznym**, **niezawodnym generowaniem gotówki** oraz ambitnym i **doświadczonym zespołem zarządzającym**, będzie przyczyniał się do sukcesu realizowanej strategii.

3  Podział pomiędzy inwestorem a zespołem zarządzającym zaciera się podczas realizacji strategii Buy-and-Build i obu stronom mogą towarzyszyć podobne emocje przez okres kilku miesięcy, a nawet kilku lat. Wydaje się, że **zbieżność celów i zadań**, **wartości** oraz **korzyści** jest kluczem do zapewnienia zespołowi zarządzającemu możliwości dalszego efektywnego działania.

Zaprezentowane powyżej czynniki są kluczem do osiągnięcia sukcesu w realizacji strategii Buy-and-Build. Niemniej każda nieskutecznie przeprowadzona **integracja** spowoduje erozję wartości biznesu platformowego i jest to czwarty kluczowy czynnik, który należy wziąć pod uwagę podczas realizacji strategii Buy-and-Build.

4  Niezbędna jest rzetelnie i sprawnie przeprowadzona **integracja**, aby **osiągnąć synergie** wynikające z transakcji przy jednoczesnym **zapewnieniu ciągłości działalności** w **stale zmieniającym się środowisku biznesowym**. Zespoły, które wdrożą odpowiednie zarządzanie integracją całej strategii, odniosą korzyści w postaci wyższych wycen przy sprzedaży, ograniczą naturalną utratę klientów i pracowników oraz skuteczniej zoptymalizują koszty u dostawców.

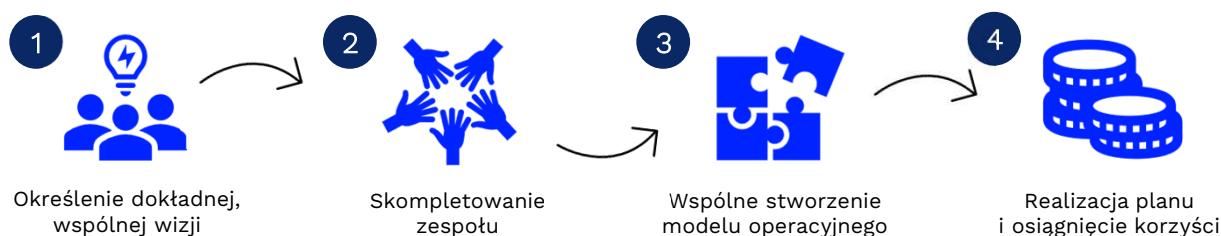
Ponadto, biorąc pod uwagę niedawne zainteresowanie programami Buy-and-Build, **due diligence integracji** stało się typowym elementem due diligence nabywcy – gdzie nieodpowiednia integracja obniża wartość połączonego biznesu podczas przyszłej sprzedaży.

# Dobre praktyki w zakresie strategii Buy-and-Build

Przewodnik po M&A dla firm przygotowujemy w oparciu o sprawdzoną metodologię integracji – umożliwiającą Klientom powielanie przyszłych integracji z ograniczonym wsparciem zewnętrznym, a nawet bez takiego wsparcia.

Najsukuteczniejsze strategie Buy-and-Build są prowadzone przez zespół zarządzający, przy wsparciu inwestorów i ukierunkowanym wykorzystaniu doradców. W tradycyjnych integracjach zespoły ds. realizacji są tworzone przed zawarciem transakcji i prowadzone przez doradców – często również w okresie 12-18 miesięcy po jej zakończeniu.

## Nasze „normalne” podejście do integracji



Model ten najprawdopodobniej nie sprawdzi się w przypadku strategii Buy-and-Build, podobnie jak nie sprawdzi się kilka zespołów prowadzonych przez doradców przy każdym przejęciu. Ponadto, połączenie struktury wynagrodzeń i wartości dodanej doradcy oznacza, że zmniejsza się zwrot z inwestycji.

## Nasze skuteczne rozwiązania dla strategii Buy-and-Build w zakresie integracji

Nasze rozwiązania są opracowywane wraz z rozwojem biznesu platformowego Klienta i przekazywane w celu zapewnienia przyszłego sukcesu. Rozwiązania te obejmują poniższe elementy zawarte w Przewodniku po M&A:



Strategia integracji



Plan integracji



Komunikacja i plan zaangażowania integracji



Projekt docelowego modelu operacyjnego ("TOM")



Śledzenie synergii



Zarządzanie programem i raportowanie

# Kluczowe wnioski

Pomimo, że strategia Buy-and-Build nie jest nową koncepcją dla zespołów inwestycyjnych i zarządzających, strategia ta jest wykorzystywana na poziomie, jakiego nigdy wcześniej nie było.

W obliczu rosnącej niepewności gospodarczej uważamy, że strategia ta będzie nadal zyskiwać na popularności wśród inwestorów, którzy chcą nadal osiągać wysokie zwroty z inwestycji wraz z ambitnymi zespołami zarządzającymi, w czasach, gdy wartości transakcji będą bardziej zmienne. Strategia ta najprawdopodobniej przyniesie wysokie zwroty w nadchodzących latach, ponieważ inwestorzy mogą zanotować spadek cen aktywów w latach 2023-24 i wzrost, gdy strategia zaowocuje w latach 2025-28.

Jednakże strategia ta nie jest pozbawiona pułapek. Niektóre branże będą w nadchodzących latach bardziej niestabilne i wrażliwe na wstrząsy, co skutkowałoby pogorszeniem negatywnych efektów strategii. Integracje wykonane nienależycie lub wcale, obniżają wartość i wprowadzają długoterminowe zakłócenia dla zespołów zarządzających, które muszą spowolnić program w celu wprowadzenia poprawek i środków zaradczych.

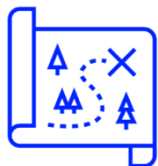
Nabywcy również stają się coraz bardziej świadomi potrzeby starannej integracji aktywów w programach Buy-and-Build, przy czym due diligence integracji staje się coraz bardziej powszechną cechą w procesie przeprowadzania kompleksowej analizy due diligence. Zespoły, które potrafią wykazać się dobrze zintegrowanym biznesem, osiągną wysokie wartości podczas sprzedaży – jest to poprzedzone ciężką i efektywną pracą, a nie jest szybkim rozwiązaniem w planowaniu wyjścia lub procesie przeprowadzania transakcji.



Dostosuj wizję i podejście pomiędzy zespołami inwestycyjnymi a zarządzającymi



Stwórz przewodnik po integracji z wyprzedzeniem, aby nadawać tempa i spójności przyszłym transakcjom



Pozwól programowi dostosować się do zmian sektorowych i transakcji oportunistycznych



Skup się na programie na miarę jego potrzeb, a nie tylko jednej czy dwóch większych lub bardziej złożonych transakcjach

# Jak możemy pomóc?

Zespół ekspertów JP Weber ma bogate doświadczenie w przeprowadzaniu projektów akwizycyjnych, od przygotowania do zawarcia transakcji, analizy due diligence, a także realizacji działań po zakończeniu transakcji. Nasi współpracownicy wspierają klientów od początkowych etapów budowania strategii Buy-and-Build, pomagając im osiągnąć sukces w dłuższej perspektywie.

Nasze usługi dedykowane inwestorom i zespołom zarządzającym w zakresie Buy-and-Build:

## **01.** Przewodnik po M&A

Wsparcie w opracowaniu szkolenia, podejścia i metodologii w celu zapewnienia szybkiego rozwoju poprzez M&A i wdrożenia przyszłych integracji

## **02.** Strategia i planowanie Buy-and-Build

Opracowanie planu działania oraz dostosowanie strategii Buy-and-Build

## **03.** Finansowe due diligence

Analiza i identyfikacja oraz szczegółowa ocena czynników, mających znaczący wpływ na kondycję finansową celów przejęcia

## **04.** Operacyjne due diligence

Pomoc w zrozumieniu kwestii operacyjnych celów przejęcia (w tym również wydzielenia części nabywanego biznesu (carve-out), jeśli dotyczy)

## **05.** Strukturyzacja prawna i podatkowa strategii Buy-and-Build

Przygotowanie odpowiedniej analizy i dokumentacji w zakresie sytuacji prawnej i podatkowej klienta, jak i celów przejęcia

## **06.** Opracowanie planu finansowania

Analiza możliwych źródeł finansowania i uzyskanie optymalnego finansowania na inwestycje kapitałowe

## **07.** Realizacja integracji

Zaplanowanie i wsparcie w realizacji integracji, w tym zmiany operacyjne w celu realizacji zakładanych synergii

## **08.** Zarządzanie programem Buy-and-Build

Zapewnienie zarządzania kilkoma programami inwestycyjnymi jednocześnie – zapewniając skuteczną egzekucję przejęcia przy jednoczesnym zarządzaniu ryzykiem i zależnościami

## **09.** Gotowość do realizacji transakcji

Analiza spółki i jej gotowości do realizacji transakcji kapitałowej

# Autorzy



**Nick Neil-Boss**  
Partner w Eight Advisory



**Nick Breadner**  
Dyrektor w Eight Advisory



**Tom De Troyer**  
Partner w Eight Advisory



**Samuel Chandrasekaran**  
Dyrektor w Eight Advisory



**William Berger**  
Partner w Eight Advisory



**Heidi Lai**  
Manager w Eight Advisory



**Curt Luchtenberg**  
Partner w Eight Advisory



**Piotr Dalak**  
Associate Partner w JP Weber

# Słownik



**Arbitraż** - operacja zakupu dobra lub aktywa na rynku, na którym jego cena jest względnie niższa, i sprzedaż tego dobra lub aktywa na innym rynku, na którym jego cena jest względnie wyższa.

**Bolt-on** - Przejęcie typu „bolt-on” to wyrażenie używane, gdy większa firma przejmuje znacznie mniejszą firmę z motywem strategicznym. Ważny jest tutaj motyw strategiczny: chociaż przejęcia typu „bolt-on” z reguły generują cash-flow, ich dochody są zwykle na tyle małe w stosunku do nabywcy, że nie są one głównym motywem przejęcia.

**Mid Market** - to środkowa część rynku według przychodów uczestników lub jakiegokolwiek innego wskaźnika pozwalającego wyróżnić środek rynku.

**Roll-up** - ma miejsce, gdy inwestor, taki jak firma private equity, kupuje firmy na tym samym rynku i łączy je ze sobą. Fuzje zbiorcze, znane również jako „roll-up” lub „rollup”, łączą wiele małych firm w większy podmiot, który ma lepszą pozycję do korzystania z ekonomii skali.

JP Weber jest niezależną firmą doradczą, która od 20 lat kompleksowo wspiera decydentów i właścicieli firm w transakcjach oraz w ich codziennych wyzwaniach biznesowych, finansowych, prawnych i podatkowych. JP Weber jest członkiem i jednym z założycieli Eight International - globalnej organizacji niezależnych doradców w dziedzinie doradztwa transakcyjnego, restrukturyzacji i transformacji.

## Skontaktuj się z nami.



### **Piotr Dalak**

Associate Partner w JP Weber

[p.dalak@jpweber.com](mailto:p.dalak@jpweber.com)

tel.: 664 182 703

### **Warszawa.**

JP Weber

ul. Wspólna 70

00-687 Warszawa

T.: +48 22 24 50 526

### **Wrocław.**

JP Weber

Rynek 39/40

50-102 Wrocław

T.: +48 71 36 99 630



[www.jpweber.com](http://www.jpweber.com)